

Pourquoi le passage
au **mode produit**
représente **un deuil**
pour les managers



Emmanuel
de Valverde
Partner Tasmane



Pierre-Julien
Cazaux
Expert Tasmane



Retrouvez les différents épisodes de notre série :

- **Épisode 1** : Pourquoi le passage au mode produit représente un deuil pour les managers
- **Épisode 2** : Quelles sont les voies de mutation des chefs dans une organisation en mode produit ?
- **Épisode 3** : Le livre blanc de Ludovic Marty sur le sujet

Pourquoi le passage au mode produit représente un deuil pour les managers

Devenir **agile et passer "au mode produit"** deviennent aujourd'hui des nécessités pour les organisations qui veulent gagner en performance tout en faisant face aux nombreuses ruptures que nous vivons désormais.

Problème : les **potentielles frustrations** engendrées par ces transformations sont rarement évoquées, notamment l'évolution du **rôle de manager**. Dans cette série d'articles, nous abordons frontalement cet enjeu en vous donnant des pistes pour les surmonter.

Premier épisode aujourd'hui sur l'explication du concept de "deuil des managers" que nous voyons fréquemment chez les clients que nous accompagnons.

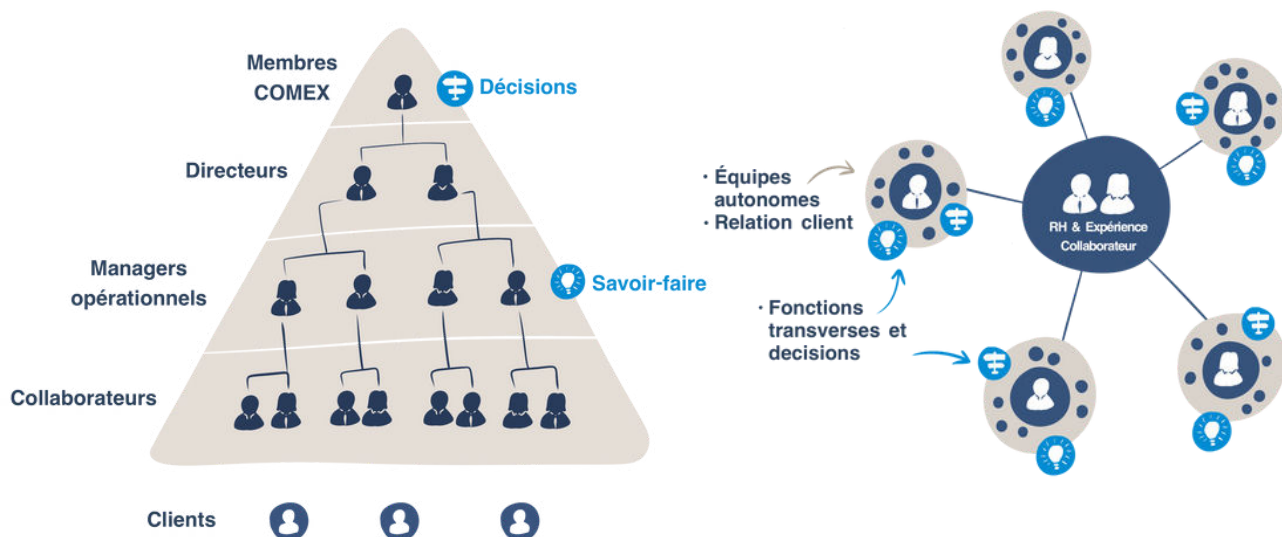
5 min de lecture

L'ère des pyramides est-elle révolue ?

Finie la pyramide verticale, place aux réseaux matriciels ! Avec l'émergence de l'agilité et de la culture produit, les nouveaux schémas de delivery bousculent l'ordre traditionnel. La responsabilité devient collective, les leaders se mettent au service de leurs équipes et le faire prend le pas sur le faire-faire.

D'un point de vue opérationnel, l'organisation gagne normalement en vitesse d'exécution et en flexibilité. Mais au prix d'une remise en question du statut et de la fonction même de manager.

Dans cet article, nous allons analyser la dynamique à l'œuvre et comprendre ce que cela engendre pour les managers.





L'entreprise agile : l'ère des équipes autonomes

Qu'est-ce qu'une entreprise agile ? Je vais citer ici mon confrère Ludovic Marty, Managing Director chez Tasmane, qui, dans son Position Paper sur le sujet la définit comme telle :

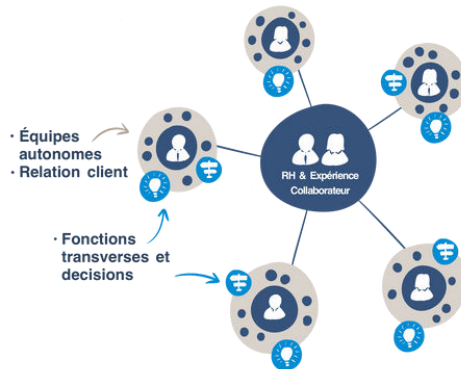
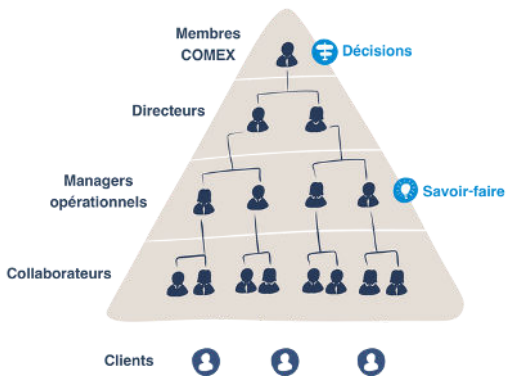
“Une entreprise qui prend conscience de la complexité de ce qui l'entoure et de ce qui la compose, qui **se remet en cause régulièrement**, qui décide vite, qui se reconfigure vite, **qui expérimente**, qui inscrit le changement dans son ADN, qui se donne **les moyens d'oser** avancer dans un monde incertain.”

Devant un contexte et des clients de plus en plus changeants, on comprend qu'il s'agit du salut pour la très grande majorité des organisations. Le modèle pyramidal d'antan a les défauts de ses qualités. Certes, il permet l'alignement des équipes et la clarté des évolutions de carrière. Mais, de la sorte, il étouffe l'autonomie et dilue la voix du client au sein de l'empilement des strates hiérarchiques.

Conséquence ? Pour gagner en vitesse et en impact business dans ses delivery, il convient de bâtir une organisation reposant sur deux conditions : la **responsabilisation et l'autonomie**. Ce qui donnera naissance à un système plus morcelé mais plus efficace.



Vers une meilleure efficacité collective



+

Alignement statut
RH / Carrières
Risque

-

Transversalité
Bureaucratie
Autonomie
Place du client

+

Autonomie
Vitesse
Orientation client et résultats
Responsabilisation et apprentissage

-

Besoin important d'alignement
Gros projets
Stabilité

Nouvelles pratiques de travail

- Orientées clients**
(rechercher la valeur, travailler sur l'expérience et parcours clients, ...)
- Delivery à impact et à haute intensité**
(automatiser, réduire les cycles, ...)
- Itératives**
(confronter rapidement les réalisations aux attentes clients, ...)
- Plus d'humilité**
• → • (faire des projets plus petits, supprimer les effets tunnels, ...)



Nécessité d'avoir un **bon équilibre** entre **le faire** et **le faire faire**

Conditions d'une plus grande efficacité collective

- Responsabilisation**
 - Un collectif qui porte la responsabilité et qui s'auto challenge
 - Une très faible dépendance entre les squads / entités
 - Une capacité de prise de décision
 - Une capacité à faire (moyens et compétences)
- Autonomie**
 - Une **capacité à agir** de façon autonome **sur une activité, dans un contexte / périmètre défini**
 - Un **fort lâcher prise du management** - transformation du modèle hiérarchique
 - Une **autonomie dans l'alignement** (sens, stratégie, priorités)



Les conditions de succès induisent des **organisations aplaties** avec des **manager "leader et organisateur"**



Ces nouvelles équipes **autonomes** qui émergent alors sont **multi-compétences**. Ce sont elles qui **fixent généralement leurs méthodes, leurs rituels et leurs modes de fonctionnement, avec un champ d'application cadré** toutefois par un périmètre défini au préalable.

Illustration concrète avec une équipe de production informatique de 250 personnes que nous avons accompagnée par le passé. **De 4 niveaux hiérarchiques, elle est passée à... un seul !** Autrement dit, une seule personne était responsable de 17 Product Teams.

Indéniablement, **une question se pose : a-t-on besoin d'autant de managers qu'avant dans une organisation en mode produit ?** Ne tournons pas autour du pot, **la réponse est limpide : non !**

Moins de managers... et des managers différents

Ce constat est d'autant plus déstabilisant que, non seulement il y a moins de managers dans les entreprises agiles, mais, en plus, ceux qui subsistent ne doivent pas opter pour la même posture qu'auparavant.

Face à des équipes en auto-organisation, l'enjeu est moins le "faire-faire" ou la délégation d'exécution que **l'animation de ces nouvelles communautés, leur alignement ainsi que la définition d'un cadre transparent, évolutif et partagé**. Voire l'accompagnement individualisé afin de favoriser les montées en compétences et les prises d'initiatives de chacun. Le contrôle laisse place à la confiance.

L'adaptation est bien entendu le maître-mot ici. Encore faut-il avoir envie d'évoluer au même rythme que son organisation... mais également de percevoir ce changement latent à l'œuvre !



Un deuil autant qu'une opportunité

Le pire, en effet, étant de se réveiller un matin et de se rendre compte subitement de l'étendue de ce que l'on a perdu en tant que manager, dans cette organisation en mode produit.

Car **oui, les managers vont perdre certains éléments dans cette transition**. D'où le mot de "deuil" que nous employons chez Tasmane pour bien faire comprendre, d'une part, l'aspect inconfortable, si ce n'est douloureux, de l'exercice et, d'autre part, la nécessité malgré tout de résilience face à cette situation.

Pour préparer ce deuil au mieux, voici un étalage non exhaustif de tout ce que les managers vont perdre (tel qu'ils le connaissent) dans ce processus :

● Leur équipe

Cela tombe sous le sens mais, avec des équipes autonomes, la personne perd indéniablement une envergure d'exécution et une capacité à absorber des sujets, en ayant la faculté de les déléguer par la suite.

● Leur image sociale

Cela peut paraître anecdotique mais socialement et statutairement, le fait de ne plus avoir le titre de "manager" sur sa carte de visite peut avoir une influence sur l'image, l'égo et l'estime de la personne.

● Leur contrôle et autorité

Corollaire des points précédents, les anciens managers vont perdre une largeur de spectre business et, ainsi, de la capacité à imposer leurs opinions aux autres équipes et leur place centrale de relais d'informations. Ces dernières étant désormais partagées de manière transparente.



Mais ces **“rois sans armée”** ne sont pas désarmés pour autant. Derrière ce tableau volontairement sombre, afin de ne pas tomber dans le faux-semblant angélique, il existe une réalité plus reluisante. Cette mutation du rôle est en effet moins une petite mort qu’une nouvelle vie.

Voici donc ce que ces ex managers vont gagner au change :

- **L'épanouissement du terrain**
Pour certaines personnes, la promotion au rang de manager provient plus de l'étroitesse des façons de progresser au sein du parcours carrière de son organisation que d'une vraie appétence ou volonté. Pour elles, cette horizontalisation de la structure permet de retrouver la production et l'opérationnel. Dit autrement : la joie de remettre “les mains dans le cambouis”.
- **Le sentiment d'utilité**
Conséquence logique : le retour à une forme de tangibilité de ses actions renforce le sentiment d'utilité concrète et génère un plus grand respect pour ses compétences opérationnelles. Ce qui apporte au passage une autre forme de légitimité.
- **La redécouverte du travail en équipe**
Enfin, ce changement peut briser la solitude du manager. Un rôle dont le côté hiérarchique peut atténuer les relations avec ses pairs métiers, alors que les interactions avec leurs semblables d'autres divisions ne sont généralement pas monnaie courante. Ainsi, la personne retrouve le plaisir de la collaboration autour de la conception d'un produit, et non pas autour de reportings ou de prises de décisions.

Dans la suite de cette série, nous verrons ce que deviennent concrètement les chefs dans une organisation en mode produit.



À retenir en résumé :

L'entreprise agile et en mode produit se traduit naturellement par la création de multiples équipes autonomes et multi-compétences...

... et, en conséquence, par la réduction du nombre de managers et le changement de leur nature.

Une mutation qui peut être vécue comme un deuil (perte d'équipe, d'image social, d'autorité) mais qui est source en réalité de nombreuses opportunités d'épanouissement professionnel (retour à l'opérationnel concret, sentiment d'utilité, travail en équipe)



N'hésitez pas à adresser vos remarques ou commentaires à
agility-and-product-management@tasmane.com

À PROPOS DE TASMANE

Tasmane est un cabinet de conseil qui vous accompagne pour définir vos stratégies dans un monde digital et durable. Nous réalisons du conseil à façon pour vous accompagner dans vos projets de transformation. Tous nos résultats sont des pièces uniques, calibrées en fonction de votre culture et de vos besoins spécifiques. Nous sommes animés par deux convictions : il n'y a pas de stratégie digitale, mais des stratégies dans un monde digital, et réussir les transformations de nos clients nécessite une approche systémique.



Tasmane est un Great Place To Work certifié

Nous sommes cités au palmarès Great Place To Work depuis 2019, et figurons à la 2ème place du classement 2022

Chiffres clés

334

Missions

60

Clients

74

Consultants

16,7

M€ CA

www.tasmane.com